



Handläggare  
Maria Andersson  
Fastighetsenheten

Diarienummer  
15TEN/475

Tekniska nämnden

## Upphandling för arbetsmetod strategisk partnering

### Förslag till beslut

Tekniska nämnden föreslås beslut att:

1. Samhällsbyggnadsavdelningens fastighetssenhet genomför upphandling för arbetsmetoden strategisk partnering.

### Beslutsnivå

Tekniska nämnden

### Sammanfattning

Samhällsbyggnadsavdelningens fastighetsenhet avser att handla upp en strategisk partner för att möta utmaningen med ett ökat behov i kommunen av nya välfärdsfastigheter i utbyggnad och renovering av befintliga fastigheter. Strategisk partnering är en samverkansform för byggtreprenader där beställaren och entreprenören arbetar tillsammans som ett lag för projektets bästa. Detta medför en bättre ekonomi, tidsvinster, högre kvalitet genom större delaktighet samt möjlighet att få ökad delaktighet för det lokala näringslivet

### Bakgrund

Värmdö kommun är en expansiv kommun som fram till 2020 har som ambition att öka nuvarande befolkningens mängd från cirka 40 000 till 50 000 invånare och fram till år 2030 med ytterligare cirka 15 000 invånare till cirka 65 000 invånare. Redan idag förbereder sig kommunen inför denna expansion genom nybyggnation av bostäder i kommunen om cirka 2400 bostäder bara i Gustavsberg. Detta genererar samtidigt en ökad efterfrågan på samhällsservice såsom äldreboenden, skolor, förskolor och idrottsområden. Erfarenheter av tidigare traditionellt upphandlade och genomförda byggprojekt är att kommunens krav gällande tid, kvalitet och därigenom kostnad inte till fullo har uppfyllts. Enheten står också inför en stor projektportfölj som, med dagens arbetsmodell, kommer kräva ökade kostnader i form av kapacitet och hantering på enheten.

### Ärendebeskrivning

#### Förslag till lösning

För att klara denna expansiva utmaning föreslås en strategisk partnering som är en arbetsmetod som ligger väl i linje med kommunens visioner och värderingar:

- Vi möter framtiden

- Naturens lugn möter ett pulserande lokalt samhälle
- Vi möter varandra med öppenhet och delaktighet
- Morgondagens företagande möter ett anrikt kulturarv
- Värmdö möter Stockholm, Sverige och världen

Samhällsbyggnadsavdelningens fastighetssenhet bedömer att arbetsmetoden strategisk partnering kan bidra till att på ett bättre sätt uppnå våra mål avseende projektstyrning, omfattandes bland annat tid, kvalitet och ekonomi. Vi ser också en möjlighet att utveckla det lokala näringslivet samt effektivisera hanteringen av behovet över tid på enheten.

### **Arbetsmetod – strategisk partnering**

Partnering är en strukturerad samverkansform i byggbranschen, där projektets nyckelaktörer löser ett uppdrag tillsammans i öppen dialog med projektets bästa i förgrunden. Det baseras på ett öppet och förtroendefullt samarbete där allas yrkeskunskaper inklusive brukare/verksamhet kompletterar varandra genom alla skeden av byggprocessen.

Partnering som metod kommer ursprungligen från USA och England. Det är en internationellt etablerad arbetsform utvecklad för att lösa de brister som kan uppstå ur en traditionell ”stafettloppsprocess” för byggprojekt. I Sverige är metoden etablerad sedan 2004 och vidareutvecklad utifrån svenska förhållanden och lagstiftning. Framförallt är det kommuner, landsting och andra offentliga beställare som med stor framgång anammat metoden. Skenande tider och byggkostnader, tvister, bristande kommunikation och felaktigt kompetensutnyttjande är några av de brister som partnering effektivt kan motverka.

Modellens nyckelfaktorer, gemensamma mål, gemensam organisation, gemensamt förhållningssätt och gemensamma ekonomiska intressen ger förutsättningar för deltagarna att använda sin kompetens rätt. Samtliga deltagare, arbetar i en miljö där var och en oavsett organisationstillhörighet, arbetar för projektets bästa.

Strategisk partnering är ett partneringsamarbete över tid med samma team. Strategisk partnering säkerställer ett fördjupat strategiskt samarbete med fokus på ständiga förbättringar utifrån parternas behov och strategiska satsningar. Framgången i strategisk partnering bygger i grunden på samma nyckelfaktorer som partnering i enskilda projekt. Den stora skillnaden i strategisk partnering är möjligheterna som uppstår när två eller flera parter arbetar strukturerat tillsammans under längre tid, över flera projekt, med samma team. Organisationens inlärningskurva används optimalt och parterna lär känna varandras behov, processer och strategiskt viktiga satsningar. På så sätt kan värdet av partneringsarbetet öka och kostnader sänkas, kvalitén kan utvecklas samt handläggning- och produktionstiden minskas.

### **Fördelar:**

#### *Bättre ekonomi:*

- Mindre utgifter för upphandling då en upphandling görs istället för flera.

- Med ett bra samarbete och en gemensam ekonomi kan projektkostnaden minskas genom återupprepnings effekter.
- Ekonomihanteringen i strategisk partnering ger en ökad kostnadskontroll.
- Denna arbetsmetod ger möjlighet till positiv påverkan på livscykelkostnaden för en byggnad.
- Oförutsedda händelser/hinder/konflikter kan på ett enklare sätt hanteras med lägre merkostnader jämfört med en traditionell entreprenad.

#### *Tidsvinster:*

- Genom en strategisk partnering kan projektet komma igång omgående efter investeringsbeslut/startbesked.
- Någon upphandling per projekt behöver ej genomföras och vi riskerar inte överprövning
- Med ett bra samarbete från dag ett kan genomförandetiden på sikt kortas ner genom upprepnings effekter och att produktionskompetens är med från start, även i tidiga skeden.
- Större möjlighet att hålla fastställda tider genom samverkan redan initialt i projekten.

#### *Rätt kvalitet:*

- Brukarna ges en större delaktighet genom hela processen och har möjlighet till påverkan. Detta ger mer ändamålsenliga lokaler vilket också påverkar kvalitén på den verksamhet som ska bedrivas i lokalerna.
- Genom denna arbetsmetod återtar beställaren den ledande rollen i byggprocessen och har alltid sista ordet inför beslut.
- Med upprepnings effekter ökar inlärningen från projekt till projekt och på så sätt optimeras arbetssätt över tiden.

#### *Lokalt näringsliv:*

- Genom en strategisk partnering kan vi stärka den lokala marknaden om de har förmåga och kompetens att delta. De erbjuds möjlighet att delta fullt ut som underentreprenörer men måste naturligtvis konkurrera på lika villkor.
- Klimat- och miljömässig hållbarhet
- Vid denna strategiska partnering kommer kommunen att ställa klimat- och miljökrav i enlighet med kommunens hållbarhetspolicy.
- Tillämpliga delar av kommunens ”riktlinjer för hållbart byggande” kommer användas i samtliga byggprojekt.

#### **Hantering av eventuella risker:**

##### *Svag beställarorganisation*

Med detta upplägg ställs stora krav på den upphandlade entreprenören. För att möta detta krävs att Värmdö kommun uppfyller motsvarande krav som beställare vilket är resurskrävande för att inte tappa farten och kontrollen i processen. Fastighetssenheten kommer behöva stärka sin strategiska bemanning men genom redan påbörjad förankring av arbetsformen har enheten skapat en intern organisation från enheten, brukarverksamheterna, näringslivsenheten samt upphandlingsenheten för att kunna

verka i denna arbetsmetod.

### *Korruption*

Risken för korruption finns i upphandlingssituationer i olika led och ökar med värdet på upphandlingen. I det tänkta avtalet för strategisk partnering finns ett stort potentiellt värde över tid. Risken i detta fall är dock betydligt mindre än i en motsvarande vanlig upphandling, eftersom inga värden är garanterade för den upphandlade entreprenören. Kvalitetsarbete för uppföljning av risk för korruption kommer att arbetas fram under projektets gång.

### *En huvudentreprenör*

Arbetsmetoden medför att kommunen arbetar med en huvudentreprenör i flera av de stora projekten. Förfrågningsunderlaget (FU) är utformat på ett sätt som gör att denna partner inte är säker på att få genomföra några projekt, trots skrivet avtal. I och med denna upphandling är avtalad part endast garanterad Farstavikens skola/Ekedal samt gästhamn vid Kattholmen. Inför varje projektavrop kommer hittills nedlagt arbete noga utvärderas och Värmdö kommun kan alltid välja att handla upp ett eller flera projekt på annat sätt. På samma sätt kan Värmdö kommun avbryta pågående projekt när vi önskar, förutsatt att projektet inte gått in i produktionsfasen. Skulle det visa sig att samarbetet fungerar dåligt står det även Värmdö kommun fritt att häva hela avtalet.

### *Entreprenören håller inte ned projektkostnaderna*

Anbudsgivarna kommer inte att lämna fasta priser för de olika projekten utan istället en procentsats som de vill ha som arvode som ska täcka vinst, risk, garantikostnader och CAK (centrala administrativa kostnader). En farhåga med detta är att entreprenören i teorin då skulle få ett högre arvode ju dyrare ett projekt blir. Då detta är en strategisk partnering bedöms denna risk som liten då entreprenören skulle riskera hela samarbetet genom att inte arbeta för projektets bästa. Det bästa för en entreprenör är att skapa ett långsiktigt avtal med hög omsättning och ett förutbestämt arvode. Värmdö kommun kommer alltid vara den part som styr processen och ha full kontroll över projektkonomin. Olika projektkostnader kan jämföras med erfarenhetstal och andra nyckeltal för att skapa trygghet om projektkonomin.

### *Utvärdering av anbudsgivare*

För att finna det för Värmdö kommun mest fördelaktiga anbudet kommer en väl beprövad metod att användas. Kvalitet avses att viktas till 80 % och pris till 20 %.

### *Kvalitet*

Här utvärderas anbudsgivarna utifrån fem stycken huvudområden. Detta görs dels genom skriftliga redogörelser i anbudet men anbudsgivarna kommer också få komma till Värmdö kommun och redogöra för sitt anbud muntligt med efterföljande intervju från Värmdös sida. Vi kommer också redan här ställa utvärdera hur entreprenörerna kan gynna det lokala näringslivet, det vill säga företag som har säte i Värmdö kommun.

### *Huvudområdena vi utvärderar är:*

- Organisationens sammansättning och erfarenhet
- Partneringupplägg och genomförandebeskrivning
- Samverkan med lokala näringslivet

- Anbudspresentation och intervju med nyckelpersoner
- Referensobjekt

### *Pris*

Anbudsgivarna lämnar ett arvode som ska täcka vinst, risk, garantikostnader och CAK. Genom att utvärdera anbuderna med tyngdpunkt på kvalitet säkerställs att avtal tecknas med rätt entreprenör samt att ovannämnda risker minimeras. Modellen motverkar prisdumpning och genom det utesluts oseriösa aktörer.

## **Bedömning**

Fastighetsenheten föreslår Tekniska nämnden att bifalla upphandling av den nya arbetsformen strategisk partnering och därmed ges möjlighet att uppnå de effektmål som fastighetsenheten har börjat arbetat fram. Med hjälp av dessa effektmål kommer vi tillsammans med vår partner sätta upp resultatmål för projekten för att säkra att vi når Värmdös ambitioner med denna partnering. Effektmålen ska vi gemensamt stämma av under avtalstiden i vår gemensamma styrgrupp med vald partner. Effektmålen vi vill uppnå är tänkta inom följande områden:

- Minskad handläggningstid från nämndbeslut till färdigställande med x % (Effektivare hantering av portföljen på Fastighetsenheten).
- Lägre LCC-kostnader (livscykelkostnader)/BTA inom avtalet i förhållande till dagens LCC.
- Totalt x % lägre byggherrekostnader jämfört med dagens nivå i Totalentreprenader/Utförandentreprenader.
- Minst x % fler lokala näringsidkare som leverantörer i våra entreprenader inom avtalet i förhållande till dagens antal.

Under det fortsatta arbetet med FU kommer dessa effektmål att tydligt definieras för att vara en del av FU när det publiceras ut till marknaden.

### **Ekonomiska konsekvenser**

- Mindre utgifter för upphandling då en upphandling görs istället för flera.
- Med ett bra samarbete och en gemensam ekonomi kan projektkostnaden minskas genom återupprepnings effekter.
- Ekonomihanteringen i strategisk partnering ger en ökad kostnadskontroll.
- Denna arbetsmetod ger möjlighet till positiv påverkan på livscykelkostnaden för en byggnad.
- Oförutsedda händelser/hinder/konflikter kan på ett enklare sätt hanteras utan merkostnader jämfört med en traditionell entreprenad

### **Konsekvenser för miljön**

Med detta arbetssätt har vi lättare att styra projektet mot bra miljöval i varje led jämfört med en traditionell upphandlad entreprenad där endast det som vi i förväg i vårt FU har beskrivits på ett korrekt sätt gällande miljö, klimat, utsläpp, material mm efterlevs av entreprenören. Vid en strategisk upphandling är risken liten att det från att FU är antaget till att entreprenören sätter spaden i backen är så lång tid att marknaden har hunnit

ändras, tekniken har hunnit framåt och det vi har beskrivit i FU är inte längre aktuellt för vårt ändamål. Eftersom vi har en partner över tid kommer vi alltid ha möjlighet att få med den senaste kravbilderna kring miljöfrågorna i respektive projekt.

### **Konsekvenser för medborgarna**

Då merparten av de identifierade projekten är skolor och förskolor samt äldreboenden medför detta arbetssätt stora fördelar för verksamheten som medborgarna. I en strategisk partnering finns alla möjligheter att låta brukarna vara med och påverka framtagandet av deras framtida lärande- och verksamhetsmiljöer. Flera av projekten kommer att bedrivas under pågående verksamhet varför stor hänsyn till arbetsmiljön för verksamheten behöver beaktas. Med ett långsiktigt samarbete med en partner och med verksamheterna ökar dessa möjligheter. Samtidigt säkras vi att få rätt produkt och rätt kvalitet för våra skattepengar, det vill säga gör mest nytta för våra medborgare.

### **Konsekvenser för barn**

Konsekvenser för barn i denna upphandling är indirekt att deras lärare aktivt kommer att delta i respektive aktuellt projekt som är en del av denna Strategiska partnering och därigenom verka för än bättre anpassade miljöer för barn.

Med strategisk partnering stödjer vi Vision Värmdö 2030 då vi:

- Naturens lugn möter ett pulserande lokalt samhälle – vi kan tidigt i respektive projekt sträva mot att ”bygga in” naturen i våra entreprenader som en del av utformning och gestaltning

## **Ärendets beredning**

Ärendet har beretts av fastighetsenheten, samhällsbyggnadsavdelningen.

## **Handlingar i ärendet**

Nr	Handling	Bilaggs/bilaggs ej
1		

## **Sändlista för beslutsexpediering**

Samhällsbyggnadsavdelningen

## **Samhällsbyggnads- och tillväxtsektorn**

Carina Molin  
Avdelningschef

Lars Öberg  
Sektorschef

Per Hallsten  
Enhetschef